



## Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Compartir bajo la Misma Licencia** — Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

ESTRATEGIAS DE MEJORA AL PROCESO DE CARTERA DE LA SUBRED INTEGRADA  
DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E

AUTORES:

DERLY YOHANA BERNAL GALLO

ELVER EDUARDO RICO PUENTES

UNIVERSIDAD CATOLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION FINANCIERA

MAYO 2020

## Contenido

Resumen.....	6
Palabras clave: .....	6
Abstract .....	7
Key Words .....	7
Planteamiento del Problema.....	9
Pregunta de Investigación .....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	10
Revisión De La Literatura. Estado Del Arte O Marcos De Referencia.....	10
Metodología .....	12
Estados Financieros .....	14
Análisis horizontal .....	14
Análisis vertical .....	14
Indicadores financieros.....	14
Administración de riesgos .....	15
Matrices estratégicas.....	15
Presentación de Resultados - Parte I .....	15
Análisis general de los estados financieros.....	15
Estado de situación Financiera – Individual (ESF) .....	15
Estado de Resultados Integra - Individual.....	20
Riesgos inherentes a los estados financieros.....	21
Indicadores financieros.....	22
Parte II - Análisis de la partida de cuentas por cobrar .....	25
Matrices Estratégicas .....	30

Discusión De Los Resultados.....	32
Conclusiones .....	32
Recomendaciones .....	33
Referencias.....	34

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 Estado consolidado de situación financiera	pág.15
Tabla 2 Composición del estado de situación financiera	pág. 18
Tabla 3 Composición de las Cuentas por cobrar	pág. 18
Tabla 4 Estado de resultados integral	pág. 20
Tabla 5 Composición de los ingresos	pág. 23
Tabla 6 Comportamiento de la cartera neta por edades a diciembre 2019	pág. 25
Tabla 7 Comparativo Cartera 2019 Vs 2018	pág. 27
Tabla 8 Cartera neta por cobrar	pág. 29
Tabla 9 Matriz de Factores Externos – EFE	pág. 30
Tabla 10 Matriz De Factores Internos – EFI	pág. 31

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Indicador financiero de liquidez	pág. 22
<i>Figura 2</i> Indicador de la prueba acida	pág. 22
<i>Figura 3</i> Indicador del Capital de trabajo	pág. 22
<i>Figura 4</i> Indicador d rendimiento del patrimonio	pág. 22
<i>Figura 5</i> Indicador del margen bruto de utilidad	pág. 23
<i>Figura 6</i> Indicador del margen operacional de utilidad	pág. 23
<i>Figura 7</i> Indicador del margen neto de utilidad	pág. 23
<i>Figura 8</i> Indicador de endeudamiento total	pág. 24
<i>Figura 9</i> Indicador de endeudamiento a corto plazo	pág. 24
<i>Figura 10</i> Indicador de razón pasivo capital	pág. 24
<i>Figura 11</i> Indicador de carga financiera	pág. 24
<i>Figura 12.</i> Grafico del detalle de la cartera	pág. 27

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objeto la aplicación de un análisis financiero para la entidad Subred Integrada de Servicios de Salud Norte – Empresa Social del Estado – motivado por el estudio de algunas de las partidas principales de sus estados financieros que deben presentar relevancia para los directivos.

El análisis realizado parte de la investigación y recopilación de la información financiera de la entidad con la que se realizó un diagnóstico financiero utilizando las herramientas de análisis evaluación de la administración de riesgos, modelos y demás que coadyuven a establecer los lineamientos de mejora en la entidad estudiada. Basados en el cumplimiento de las normas y principios contables adoptados por el gobierno nacional e implementados a través del consejo técnico de la Contaduría. (Ley 1314 de 2009).

Para la realización del análisis financiero de la entidad se realizó el cálculo e interpretación de las principales revelaciones e indicadores financieros al igual que la aplicación de la herramienta comparativa del análisis vertical y horizontal que son base fundamental para el informe, conclusiones y recomendaciones.

### **Palabras clave:**

- Cartera
- Políticas
- Recaudo
- Rotación de cartera
- Estados Financieros
- Edades de la cartera

**Abstract**

The purpose of this work is to apply a financial analysis for the entity Subnet Integrated Health Services North - Social Company of the State - motivated by the study of some of the main items of its financial statements that must be relevant to managers.

The analysis carried out part of the investigation and compilation of the financial information of the entity with which a financial diagnosis was made using the analysis tools of risk management evaluation, models and others that help establish the improvement guidelines in the entity studied. Based on compliance with accounting standards and principles adopted by the national government and implemented through the technical advice of the Accounting Office. (Law 1314 of 2009).

To carry out the financial analysis of the entity, the calculation and interpretation of the main financial disclosures and indicators were carried out, as well as the application of the comparative tool of vertical and horizontal analysis, which are the fundamental basis for the report, conclusions and recommendations.

**Key Words**

- Portfolio
- Policies
- Collection
- Purse rotation
- Financial Statements
- Portfolio Ages



***Análisis financiero y estrategias de mejora al proceso de cartera de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E***

El presente análisis consiste en recopilar la información financiera de la entidad con el fin de estudiar, comparar y evaluar las diferentes relaciones financieras de las cuentas y evidenciar su comportamiento de una vigencia a otra, para así tomar decisiones con base en sus operaciones cotidianas que pueden ayudar a mejorar algunas cuentas críticas que afectan su situación financiera. El análisis realizado permite medir los procesos, políticas y directrices de la entidad en cuanto al cumplimiento de su objeto social y de su categorización.

De igual manera el presente análisis permite identificar los principales indicadores financieros que pueden arrojar resultados importantes para la toma de decisiones y mostrar las diferentes relaciones de las cuentas que componen los estados financieros

Bajo la estructura de un análisis financiero se requirió determinar los puntos clave para obtener unos resultados satisfactorios y así poder realizar las correspondientes conclusiones y/o recomendaciones; por lo tanto, se estudiaron las cuentas de mayor materialidad que afectan directamente la entidad, por lo que fue basado en sus estados financieros comparativos del año 2019.

Con el fin de aportar o emitir una recomendación a los directivos sobre las estrategias y procedimientos utilizadas en el área de cartera, apoyar en el fortalecimiento de las políticas para el control y recaudo de la cartera, además de ver las afectaciones que pueden tener de acuerdo con nuevo orden social, económico que se está presentando a nivel mundial con la pandemia Covid – 19 que afecta directamente al sector salud.

## **Planteamiento del Problema**

El sector salud en Colombia es uno de los sectores que en los últimos años se ha visto afectado económicamente por la problemática de varias de las EPS, las cuales son liquidadas por la Superintendencia de Salud debido a los malos e inadecuados manejos de los dineros entregados para la cobertura y prestación de servicios a sus afiliados. Lo que ha generado repercusiones a los hospitales públicos de Colombia, la Subred Norte como entidad de análisis no ha sido ajena a esta problemática, debido a que el recaudo de cartera se ha visto afectado importantemente en el momento que el Estado determina que una EPS está en proceso de liquidación. Por lo que el trámite para el reconocimiento de lo facturado por la prestación de servicios de salud no son reconocidos por estas y en la presentación de las reclamaciones en ocasiones no reconocen los servicios prestados aduciendo que no cuentan con liquidez, por lo que es una problemática que afecta financieramente a la entidad objeto del estudio es el recaudo y recuperación de la cartera, por lo que conlleva a que la IPS recurra a Convenios interadministrativos con la Fondo Financiero Distrital de Salud.

Ahora bien, de acuerdo con las nuevas dinámicas mundiales a causa de la pandemia Covid – 19 se está presentado una baja facturación por prestación de servicios debido a que ha sido necesario el confinamiento de las personas la Subred Norte ha tenido que cancelar los servicios ambulatorios (consultas de medicina general, odontología, PyD, consultas con especialistas, Cirugías y procedimientos programados), además de la baja afluencia de pacientes a los servicios de urgencias y hospitalización. Lo que ha generado que la Subred Norte genere nuevas estrategias de atención con el fin de facturar y así mismo recaudar recursos para la sostenibilidad de la entidad.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cómo se pueden establecer estrategias de mejora en la gestión de cartera de la Subred Norte?

### **Objetivo General**

Realizar un análisis financiero a la entidad Subred Norte, para conocer su situación actual y determinar estrategias de mejora financieras.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar las causas del deterioro de las principales cuentas que afectan el desarrollo financiero de la SUBRED.
- Evaluar los factores internos y externos de riesgos a través de las matrices estratégicas EFE – EFI.
- Proponer estrategias de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de los estados financieros.
- Proponer estrategias de mejora de acuerdo con el estudio realizado de la cartera en la SUBRED.

### **Revisión De La Literatura. Estado Del Arte O Marcos De Referencia**

Para las empresas es importante tener un control de su situación financiera, así como de cada uno de los rubros que la componen, identificar las cuentas con mayor injerencia en el desarrollo de sus actividades, y de aquellas que son de vital importancia para esta, las que generan mayores riesgos y dificultades y las que conllevan al desarrollo normal de su objeto social como compañía.

A continuación, se relacionan las bases a tener en cuenta, así como precedentes análisis y estudios implementados a las empresas de salud y en especial a la cartera por ser esta un punto importante y trascendental en el desenvolvimiento de sus actividades financieras y operativas de una empresa.

El primer punto a tener en cuenta para la elaboración del estudio aplicado a la SUBRED son los estados financieros comparativos con corte a 2019, las notas a los estados financieros y el informe de gestión de cartera y glosas emitidas por esta. Para lo que debemos tener en cuenta el marco normativo de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad -IASB. y la Resolución 414 del 8 de 2014 expedida por la Contaduría General de la Nación.

Las normas de regulación y control consagradas en Constitución Política de 1991 en la cual se adquirieron diversos compromisos frente al sector salud, además de las leyes 100 de 1993, la ley 1122 de 2007 y la 1438 de 2011 que buscan el acceso eficiente y la prestación de servicios oportunos.

La información legal y de constitución de la empresa estudiada: La Subred Norte E.S.E. con Nit. 900.971.006-4, es una Empresa Social del Estado con domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C. y con sede administrativa en la Calle 66 No 15-41 de conformidad con el Acuerdo Numero 641 de 2016 expedido por el concejo de Bogotá.

Estudios realizados como: (a) el Informe de cartera del sector salud emitido por la superintendencia nacional de salud (Supersalud, 2019); (b) Como marco de referencia se tuvo en cuenta el informe de la Veeduría Distrital 2018. - Subredes Integradas de servicios de Salud de Bogotá D.C. Un análisis de resultados de corto plazo (2015 – 2017) en el cual se evidencia la falta de planeación para la formación de las Subredes la cual conllevó a que se presentaran

dificultades en los procesos financieros en especial el de cartera debido en primera instancia a la información de cartera de vigencias anteriores que no cuentan con suficientes documentos que respalden la gestión de cobro; (c) 39° informe de seguimiento de cartera hospitalaria con corte a diciembre de 2017 por la Asociación colombiana de hospitales (2017).; (d) Informe de seguimiento de control de las Subredes Integrada de Servicios de Salud E.S.E 2017, en el cual se muestra la situación de las entidades frente a las distintas perspectivas de evaluación; (e) En cuanto a la normalización de la cartera las entidades públicas están en la obligación de tener un control financiero sobre las cuentas de acuerdo con esto.

Obligaciones de las entidades públicas que tengan cartera a su favor. Cada una de las entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado y que dentro de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos del nivel nacional o territorial deberán:

Reportar a la Contaduría General de la Nación, en las mismas condiciones establecidas en la Ley 901 de 2004, aquellos deudores que hayan incumplido los acuerdos de pagos con ellas realizadas, con el fin de que dicha entidad los identifique por esa causal en el Boletín de Deudores Morosos del Estado. (Artículo 2, Ley 1066, 2006)

## **Metodología**

Para el presente análisis financiero se realizó una investigación documental basada en la información publicada por la entidad en su página web, además de indagación con personal que trabaja en el área financiera de la Subred.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar

información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- A. Activos
- B. Pasivos
- C. Patrimonio
- D. Ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas
- E. Aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales.
- F. Flujos de efectivo.

(Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad - IASB, 2001, NIC 1 Presentación de estados financieros, p.A846)

El objetivo de la información financiera con propósito general constituye el fundamento del Marco Conceptual. Otros aspectos del Marco Conceptual —el concepto de entidad que informa, las características cualitativas y restricciones de la información financiera útil, elementos de los estados financieros, reconocimiento, medición, presentación e información a revelar se derivan lógicamente del objetivo. (IASB, 2010, NIIF 1, p.A30)

Las políticas contables adoptadas con la resolución 848 de 15 de diciembre del 2018 bajo resolución 414/2014 con el nuevo marco conceptual y normativo para la implementación en el proceso de reconocimiento, medición, relevación y presentación de los hechos económicos reflejados en la preparación de los estados financieros, es el documento fuente adoptado.

## **Estados Financieros**

Los estados financieros de la SUBRED están basados en las Normas internacionales de contabilidad (NIC) y están comprendido por los estados principales de: (a) estado de situación financiera individual, (b) estado de resultados integral individual, (c) estado de flujos de efectivo, (d) estado de cambios en el patrimonio; notas a los estados financieros para el periodo de 2019; enmarcadas bajo el Régimen de contabilidad Pública (Resolución 417, 2014; Resolución 319/2015).

### **Análisis horizontal**

El cual es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de cada una de las cuentas que componen el estado de situación financiera y el estado de resultados Baena (2014).

### **Análisis vertical**

Es el procedimiento que consiste en determinar el valor porcentual que representa cada cuenta dentro de un grupo determinado, como en el caso analizado el peso que tienen las cuentas por cobrar dentro de los activos totales Baena (2014).

### **Indicadores financieros**

Son el producto de establecer resultados numéricos o porcentuales basados en relacionar dos o más cuentas del estado de situación financiera o del estado de resultados Baena (2014).

Los indicadores utilizados para este análisis fueron:

- a) Liquidez
- b) Prueba acida
- c) Capital de trabajo
- d) Rendimiento del patrimonio

- e) Margen bruto de utilidad
- f) Margen operacional de utilidades
- g) Margen neto de utilidad
- h) Endeudamiento total
- i) Razón pasivo capital

### **Administración de riesgos**

Identificar y documentar los riesgos a los que está expuesta la SUBRED, determinar su impacto y tomar medidas de control para mitigar los riesgos; hacer seguimiento de la exposición de los riesgos Muños, R. (2020). Apuntes de la asignatura “Gerencia Estratégica Financiera”. Material de clase.

### **Matrices estratégicas**

- Matriz de factores externos EFE: evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas resultado del análisis externo de la empresa.
  - Matriz de factores internos EFI: evalúa las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.
- Muños, R. (2020). Apuntes de la asignatura “Gerencia Estratégica Financiera”. Material de clase.

### **Presentación de Resultados - Parte I**

#### **Análisis general de los estados financieros**

##### **Estado de situación Financiera – Individual (ESF)**

Se realizó de forma cualitativa un análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera individual para la empresa SUBRED con corte a 31 de diciembre de 2019 Tabla 1, de esta se obtuvo los siguientes resultados:



**Tabla 1**

Estado consolidado de situación financiera de la empresa SUBRED

BOGOTA DISTRITO CAPITAL SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL Periodo contable Terminado el 31 de diciembre de 2019 (Cifras en Pesos Colombianos)						
	Notas	Análisis Vertical	2018	Análisis Vertical	2019	Variación Relativa
<b>ACTIVOS</b>	<b>1</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	<b>1,1</b>	<b>3%</b>	<b>23.394.820.835</b>	<b>8%</b>	<b>57.214.280.245</b>	<b>59%</b>
CAJA		0%	28.741.833	0%	19.140.650	-50%
DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS		1%	8.947.141.106	3%	23.263.633.459	62%
EFFECTIVO DE USO RESTRINGIDO		2%	14.418.937.896	5%	33.931.506.136	58%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1,2</b>	<b>35%</b>	<b>266.922.954.051</b>	<b>26%</b>	<b>197.869.838.016</b>	<b>-35%</b>
PRESENTACIÓN DES SERVICOS DE SALUD		34%	258.008.377.297	26%	192.869.392.987	-34%
SUBVENCIONES POR COBRAR		0%	3.238.160.896	0%	1.952.816.873	-66%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		1%	5.676.415.858	0%	3.047.628.157	-86%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>1,3</b>	<b>1%</b>	<b>8.377.605.082</b>	<b>1%</b>	<b>5.218.853.623</b>	<b>-61%</b>
MATERIALES Y SUMINISTROS		1%	8.377.605.082	1%	5.218.853.623	-61%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,5</b>	<b>2%</b>	<b>16.471.270.371</b>	<b>2%</b>	<b>16.148.236.517</b>	<b>-2%</b>
BIENES Y SERVICIOS PAGADOS POR ANTICIPADO		1%	7.195.209.330	1%	4.445.450.148	-62%
AVACNES Y ANTICIPOS ENTREGADOS		0%	180.687.279	0%	178.328.480	-1%
RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN		1%	9.019.804.250	2%	11.294.540.377	20%
DEPÓSITOS ENTREGADOS EN GARANTÍA		0%	75.569.512	0%	229.917.512	67%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>42%</b>	<b>315.166.650.339</b>	<b>37%</b>	<b>276.451.208.401</b>	<b>-14%</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>						
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1,2</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
CUENTAS POR COBRAR DE DIFÍCIL RECAUDO		13%	97.912.565.247	20%	152.287.712.111	36%
DETERIORO ACUMULADO DE CUENTAS POR COBRAR (CR)		-13%	-97.912.565.247	-20%	152.287.712.111	36%
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>1,4</b>	<b>58%</b>	<b>437.301.820.407</b>	<b>62%</b>	<b>469.945.497.266</b>	<b>7%</b>
TERRENO		27%	204.318.163.905	27%	204.318.163.905	0%
BIENES MUEBLES EN BODEGA		0%	308.715.775	0%	1.468.637.260	79%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NO EXPORTADOS		0%	72.667.751	0%	0	-100%
EDIFICACIONES		31%	234.879.479.979	35%	266.381.046.750	12%
REDES, LINEAS Y CABLES		0%	1.123.668.457	0%	1.107.121.614	-1%
MAQUINARIA Y EQUIPOS		0%	3.042.012.403	0%	3.053.232.638	0%

EQUIPO MÉDICO Y CIENTÍFICO		7%	52.369.818.718	7%	55.507.654.362	6%
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA		1%	5.125.267.926	1%	5.225.501.616	2%
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN		1%	8.672.234.885	1%	10.980.291.959	21%
EQUIPOS DE TRANSPORTE, TRACCIÓN Y ELEVACIÓN		1%	6.543.741.936	1%	9.864.109.015	34%
EQUIPOS DE COMEDOR, COCINA, DESPENSA Y HOTELERÍA		0%	3.002.760.713	0%	2.975.830.198	-1%
DEPREC. ACUMULADA DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (CR)		-11%	-82.156.712.041	-12%	-90.936.092.050	10%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>1,5</b>	<b>1%</b>	<b>5.702.311.396</b>	<b>1%</b>	<b>5.695.941.638</b>	<b>0%</b>
PROPIEDADES DE INVERSIÓN		0%	2.520.699.923	0%	2.669.214.128	6%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE PROPIEDADES DE INVERSIÓN (CR)		0%	-151.336.290	0%	-186.944.462	19%
ACTIVOS INTANGIBLES		1%	5.628.297.296	1%	6.219.914.955	10%
AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLES (CR)		0%	-2.295.349.533	0%	-3.006.242.983	24%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>58%</b>	<b>443.004.131.803</b>	<b>63%</b>	<b>475.641.438.904</b>	<b>7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>100%</b>	<b>758.170.782.142</b>	<b>100%</b>	<b>752.092.647.305</b>	<b>-1%</b>

	<b>Notas</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>2018</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>2019</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>2</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2,1</b>	<b>44%</b>	<b>60.286.872.193</b>	<b>26%</b>	<b>31.000.236.524</b>	<b>-94%</b>
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS NACIONALES		35%	47.402.034.660	15%	17.140.988.725	-177%
RECURSOS A FAVOR DE TERCEROS		0%	0	0%	378.965.106	100%
DESCUENTOS DE NÓMINA		0%	65.674.496	0%	28.817.317	-128%
RETENCIÓN EN LA FUENTE E IMPUESTOS DE TIMBRE		1%	1.228.078.000	1%	1.623.792.000	24%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS POR PAGAR		0%	11.653.000	0%	636.000	-1732%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO - IVA		0%	12.642.000	0%	13.044.000	3%
CRÉDITOS JUDICIALES		3%	4.517.132.529	2%	2.877.019.145	-57%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		5%	7.049.657.509	8%	8.936.974.231	21%
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	<b>2,2</b>	<b>8%</b>	<b>10.783.075.093</b>	<b>7%</b>	<b>7.687.836.886</b>	<b>-40%</b>
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO	2,2,1	8%	10.781.311.775	7%	7.687.836.886	-40%
BENEFICIOS POR TERMINACIÓN DEL VÍNCULO LABORAL O CONTRACTUAL		0%	1.763.318	0%	0	-100%
<b>PROVISIONES</b>	<b>2,3</b>	<b>6%</b>	<b>8.194.549.828</b>	<b>29%</b>	<b>33.780.315.539</b>	<b>76%</b>
LITIGIOS Y DEMANDAS		3%	3.932.680.648	13%	15.336.339.370	74%
PROVISIONES DIVERSAS		3%	4.261.869.180	16%	18.443.976.169	77%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>2,4</b>	<b>26%</b>	<b>35.304.133.297</b>	<b>20%</b>	<b>22.975.064.869</b>	<b>-54%</b>
AVANCES Y ANTICIPOS RECIBIDOS		1%	1.950.887.795	0%	0	-100%
RECURSOS RECIBIDOS EN ADMINISTRACIÓN		7%	9.120.052.998	16%	18.266.831.122	50%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO		17%	23.573.523.218	0%	0	-100%
OTROS PASIVOS DIFERIDOS		0%	659.669.286	4%	4.708.233.747	86%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>84%</b>	<b>114.568.630.411</b>	<b>82%</b>	<b>95.443.453.818</b>	<b>-20%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>0%</b>	<b>259.594.786</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>-100%</b>
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		0%	259.594.786	0%	0	-100%
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	<b>2,2</b>	<b>16%</b>	<b>21.066.442.236</b>	<b>18%</b>	<b>21.559.707.413</b>	<b>2%</b>

BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS A LARGO PLAZO	2,2,2	16%	21.066.442.236	18%	21.559.707.413	2%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>16%</b>	<b>21.326.037.022</b>	<b>18%</b>	<b>21.559.707.413</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>100%</b>	<b>135.894.667.433</b>	<b>100%</b>	<b>117.003.161.230</b>	<b>-16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>3</b>					
<b>PATRIMONIO DE LAS EMPRESAS</b>		<b>100%</b>	<b>622.276.114.709</b>	<b>100%</b>	<b>635.089.486.075</b>	<b>2%</b>
CAPITAL FISCAL	3,1	78%	484.293.321.425	81%	514.544.494.463	6%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	3,2	9%	55.631.928.965	16%	99.597.459.844	44%
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,3	-8%	-49.249.295.306	3%	20.947.531.768	335%
IMPACTOS POR LA TRANSACION AL NUEVO MARCO DE REGULACIÓN		21%	131.600.159.625	0%	0	-100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>100%</b>	<b>622.276.114.709</b>	<b>100%</b>	<b>635.089.486.075</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<b>758.170.782.142</b>		<b>752.092.647.305</b>	<b>-1%</b>
			0		0	
<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>	<b>7,1</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>ACTIVOS CONTINGENTES</b>			<b>497.065.357</b>		<b>497.065.357</b>	
<b>DEUDORAS DE CONTROL</b>			<b>104.539.476.756</b>		<b>105.614.850.122</b>	
			-		-	
<b>DEUDORAS POR EL CONTRA (CR)</b>			<b>105.036.542.113</b>		<b>106.111.915.479</b>	
			0		0	
<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>	<b>7,2</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>PASIVOS CONTINGENTES</b>			<b>-32.171.085.709</b>		<b>28.154.574.291</b>	
<b>ACREEDORAS DE CONTROL</b>			<b>-16.526.386.159</b>		<b>5.790.822.189</b>	
<b>ACREEDORAS POR EL CONTRA (CB)</b>			<b>48.697.471.868</b>		<b>-33.945.396.480</b>	

Notas. Esta tabla muestra el análisis vertical y horizontal efectuado al estado de situación financiera, extraído de las notas a los estados financieros, las columnas de análisis fueron de creación propia

El ESF está compuesto por activo, pasivo y patrimonio como se muestra en la Tabla. 2:

**Tabla 2** Composición del estado de situación financiera

Detalle	Año 2018	Año 2019	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>ACTIVO</b>	758.170.782.142	752.092.647.305	-6.078.134.837	-1%
<b>PASIVO</b>	135.894.667.433	117.003.161.230	-18.891.506.202	-14%
<b>PATRIMONIO</b>	622.276.114.709	635.089.486.075	12.813.371.366	2%

Nota. Composición y análisis del estado de situación financiera por clase

Dentro del Activo total se identificaron las partidas más significativas; las principales corresponden a propiedades planta y equipo, a las cuentas por cobrar y el efectivo y equivalentes de efectivo, que representan el 62%, 26% y 8% respectivamente.

- a) La cartera si no es el rubro más importante tiene importante relevancia ya que este influye directamente con la liquidez de la empresa por ser una partida corriente, su composición es tal como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3** Composición de las Cuentas por cobrar

Detalle	Año 2019	Participación
Prestación de servicios de salud	182.067.671.255,00	92,0%
Subvenciones por cobrar	12.703.761.585,00	6,4%
Otras cuentas por cobrar	3.098.405.177,00	1,6%
Cuentas por cobrar de difícil recaudo	152.287.712.112,00	77,0%
Deterioro acumulado de cuentas por cobrar	-152.287.712.112,00	-77,0%
<b>Total cuentas por cobrar</b>	<b>197.869.838.017,00</b>	<b>100%</b>

Nota. Se muestra la composición de la cartera y la participación de cada subcuenta dentro de la misma.

- b) La empresa reporto un deterioro de cartera muy significativo que haciende a COP \$152.287 millones, lo que nos lleva a evaluar las políticas de recaudo y todo lo sucedido con la cartera durante los últimos años.

El efectivo y equivalentes de efectivo corresponden al 8% del total de los activos, este tuvo un significativo aumento del 59% frente al año 2018; de este el 59.31% equivale a efectivo de uso restringido y el 40.66% a depósitos de ahorros en instituciones financieras del banco Davivienda, para el manejo de los recursos provenientes de los convenios suscritos con el Fondo Financiero Distrital de Salud. Lo que representa un alto riesgo de liquidez para la empresa, ya que son dineros de los que no puede disponer con inmediatez.

Dentro del Pasivo total se identificaron las partidas de provisiones, cuentas por pagar y otros pasivos que representan el 29%, 26% y 20% respectivamente.

### Estado de Resultados Integra - Individual

Ahora bien, respecto al estado de resultados individual se puede evidenciar que la Subred incremento en sus ingresos en un 13% esto debido a la venta de servicios de salud y a las transferencias y subvenciones por la suscripción de convenios interadministrativos con el Fondo Financiero Distrital de Salud que tiene como principal finalidad el fortalecimiento de administrativo y financiero de la Subred además de la contratación de personal asistencial y administrativo. Respecto a los costos de venta de servicios de salud se presenta un aumento del 7% esto debido a que se crearon nuevos servicios especializados lo que conlleva a un mayor costo.

Para la vigencia 2019 la Subred presentó una utilidad del 28% de acuerdo con lo indicado inicialmente; principalmente por el aumento de la venta de servicios de salud derivada del amplio portafolio con que cuenta la Subred, la ubicación de sus centros de salud y los contratos suscritos con las diferentes EPS.

**Tabla 4** Estado de resultados integral

BOGOTA DISTRITO CAPITAL SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E ESTADO DE RESULTADOS INDIVIDUAL Periodo contable Terminado el 31 de diciembre de 2019 (Cifras en Pesos Colombianos)					
	<u>Análisis Vertical</u>	2.018	<u>Análisis Vertical</u>	2.019	<u>Variación Relativa</u>
INGRESOS					
<b>VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>93%</b>	<b>375.764.002.755</b>	<b>90%</b>	<b>416.438.477.194</b>	<b>10%</b>
SERVICIOS DE SALUD	93%	375.778.876.479	90%	416.446.516.730	10%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTA DE SERVICIOS (DB)	0%	-14.873.724	0%	-8.039.536	-85%
	0%		0%		
<b>TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES</b>	<b>7%</b>	<b>26.252.910.591</b>	<b>10%</b>	<b>44.281.860.542</b>	<b>41%</b>
SUBVENCIONES	7%	26.252.910.591	10%	44.281.860.542	41%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100%</b>	<b>402.016.913.346</b>	<b>100%</b>	<b>460.720.337.736</b>	<b>13%</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>					
<b>COSTO DE VENTAS DE SERVICIOS</b>	<b>77%</b>	<b>311.315.094.952</b>	<b>73%</b>	<b>334.288.935.618</b>	<b>7%</b>
SERVICIOS DE SALUD	77%	311.315.094.952	73%	334.288.935.618	7%
<b>TOTAL COSTOS DE VENTAS</b>	<b>77%</b>	<b>311.315.094.952</b>	<b>73%</b>	<b>334.288.935.618</b>	<b>7%</b>

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>23%</b>	<b>90.701.818.394</b>	<b>27%</b>	<b>126.431.402.119</b>	<b>28%</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>DE ADMINISTRACION Y OPERACIÓN</b>	<b>11%</b>	<b>44.309.062.889</b>	<b>10%</b>	<b>44.338.232.331</b>	<b>0%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	3%	10.183.044.301	2%	10.067.562.542	-1%
CONTRIBUCIONES IMPUTADAS	0%	59.372.168	0%	43.495.864	-37%
CONTRIBUCIONES IMPUTADA EFECTIVAS	1%	3.705.112.004	1%	3.788.477.144	2%
APORTES SOBRE LA NÓMINA	0%	715.529.352	0%	710.047.585	-1%
PRESTACIONES SOCIALES	3%	10.157.658.822	2%	10.581.991.208	4%
GASTOS DE PERSONAL DIVERSOS	0%	118.888.852	0%	148.836.726	20%
GENERALES	5%	19.287.652.119	4%	18.877.625.525	-2%
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y TASAS	0%	81.805.271	0%	120.195.737	32%
<b>DETERIORO, DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES</b>	<b>22%</b>	<b>86.493.076.870</b>	<b>17%</b>	<b>76.558.276.538</b>	<b>-13%</b>
DETERIORO DE CUENTAS POR COBRAR	13%	54.046.419.295	13%	59.323.846.373	9%
DETERIORO DE INVENTARIOS	0%	0	0%	234.000	100%
DETERIORO DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	8%	30.408.588.770	0%	0	-100%
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	0%	920.084.350	0%	2.202.831.474	58%
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	0%	199.927.302	0%	177.106.796	-13%
PROVISIÓN LITIGIOS Y DEMANDAS	0%	918.057.153	3%	13.584.661.409	93%
PROVISIONES DIVERSAS	0%	0	0%	1.269.596.487	100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>33%</b>	<b>130.802.139.759</b>	<b>26%</b>	<b>120.896.508.869</b>	<b>-8%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-10%</b>	<b>-40.100.321.365</b>	<b>1%</b>	<b>5.534.893.249</b>	<b>825%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>					
<b>TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES</b>	<b>0%</b>	<b>163.699.824</b>	<b>1%</b>	<b>4.758.466.332</b>	<b>97%</b>
SUBVENCIONES	0%	163.699.824	0%	1.387.494.859	88%
SUBVENCIONES	0%	0	1%	3.370.971.474	100%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>5%</b>	<b>18.548.718.627</b>	<b>3%</b>	<b>12.752.261.638</b>	<b>-45%</b>
FINANCIEROS	0%	774.601.537	1%	3.610.655.006	79%
INGRESOS DIVERSOS	2%	7.653.374.559	1%	5.198.960.369	-47%
REVERSIÓN DE LAS PÉRDIDAS POR DETERIORO DE VALOR	3%	10.120.742.531	1%	3.942.646.263	-157%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>7%</b>	<b>27.861.392.391</b>	<b>0%</b>	<b>2.098.089.452</b>	<b>-1228%</b>
FINANCIEROS	6%	22.644.020.462	0%	203.557.970	-11024%
GASTOS DIVERSOS	1%	5.217.371.929	0%	1.894.531.482	-175%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>-2%</b>	<b>-9.148.973.940</b>	<b>3%</b>	<b>15.412.638.518</b>	<b>159%</b>
<b>RESULTADOS INTEGRAL DEL PERIODO</b>	<b>-12%</b>	<b>-49.249.295.306</b>	<b>5%</b>	<b>20.947.531.768</b>	<b>335%</b>

Notas. Esta tabla muestra el análisis vertical y horizontal efectuado al estado de resultados integral, extraído de las notas a los estados financieros, las columnas de análisis fueron de creación propia

### **Riesgos inherentes a los estados financieros**

Dentro de las notas se encontraron puntos importantes que se deben tener en cuenta frente a lo que sucede con algunas partidas de los estados financieros, ya que en la nota 1.7 limitaciones

de orden administrativo describe; hallazgos de comprobantes contables duplicados o con valores diferentes entre módulos, además se describe falta de depuración y errores de comprobantes en las vigencias de 2017 y 2018 que carecen de soportes y movimientos contables incoherentes. Además, se evidencia que las políticas contables se encuentran en proceso de modificación y revisión Nota 1.7, Notas a los estados financieros, a diciembre 2019.

### **Indicadores financieros**

#### ***Liquidez***

La empresa cuenta con una amplia liquidez debido a que por cada pasivo que tiene la SUBRED a corto plazo tiene 2.90 pesos para cubrirlo, aunque se debe tener en cuenta que del total del efectivo, la empresa tiene el 41% en cuentas de ahorro y del total de la caja el 59.31% corresponde a efectivo de uso restringido.

Act. Corriente	276.451.208.401	2,90
Pas. Corriente	95.443.453.818	

*Figura 1* Indicador de liquidez

#### ***Prueba Acida***

Esta nos muestra que por cada peso que debe la empresa, dispone de 2.84 pesos para pagarlo, es decir que estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus inventarios.

Act. Corriente-Existencias	271.232.354.778	2,84
Pas Corriente	95.443.453.818	

*Figura 2* Indicador de la prueba acida

#### ***Capital de Trabajo***

La empresa cuenta con COP \$181.007.754.584 para continuar con su funcionamiento normal

Act Corriente - Pas Corriente 276.451.208.401 - 95.443.453.818

\$ 181.007.754.584

*Figura 3* Indicador del Capital de trabajo

### ***Rendimiento del Patrimonial***

Representa el 3.3% de rentabilidad ofrecida a los inversionistas de la subred sobre la utilidad neta

Utilidad Neta	20.947.531.768	3,3%
Patrimonio	635.089.486.075	

*Figura 4* Indicador d rendimiento del patrimonio

Los márgenes de utilidad se muestran a continuación de acuerdo con análisis realizado, dando como resultado que para el año 2019 estos fueron positivos, aunque la empresa depende de los ingresos no operacionales para mostrar un margen optimo a los socios o inversionistas, estos están compuestos por ingresos financieros, diversos y por reversión de perdidas por deterioro donde podemos observar que la última representa 31% y 55% para 2019 y 2018 respectivamente tabla 4, y se pudo determinar que estos corresponden a recuperación de cartera.

**Tabla 5**

Composición de los ingresos

Detalle	Año 2018	Análisis Vertical	Año 2019	Análisis Vertical	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Financieros</b>	774.601.537	4%	3.610.655.006	28%	2.836.053.469	366%
<b>Ingresos Diversos</b>	7.353.374.559	40%	5.198.960.369	41%	-2.154.414.190	-29%
<b>Reversión de perdidas por deterioro</b>	10.120.742.531	55%	3.942.646.263	31%	-6.178.096.268	-61%
<b>Total</b>	<b>18.248.718.627</b>	<b>100%</b>	<b>12.752.261.638</b>	<b>100%</b>	<b>-5.496.456.989</b>	

Nota. Muestra como esta compuesto los ingresos, el análisis de estos y su variación frente al

último año-



***Margen Bruto de Utilidad***

Utilidad Bruta	126.431.402.119	27,4%
Ventas Netas	460.720.337.736	

*Figura 5* Indicador del margen bruto de utilidad***Margen Operacional de Utilidad***

Utilidad Operacional	5.534.893.249	1,2%
Ventas Netas	460.720.337.736	

*Figura 6* Indicador del margen operacional de utilidad***Margen Neto de Utilidad***

Utilidad Neta	20.947.531.768	4,5%
Ventas Netas	460.720.337.736	

*Figura 7* Indicador del margen neto de utilidad**Indicadores de endeudamiento**

Estos nos muestran que la SUBRED no tiene un endeudamiento representativo, por lo que la consideramos sana en este sentido, ya que los activos de la empresa y el patrimonio se encuentran bajo los márgenes normales de endeudamiento debido a el tipo de empresa que es.

Endeudamiento Total	Total Pasivo	117.003.161.230	16%
	Activo Total	752.092.647.305	

*Figura 8* Indicador de endeudamiento del pasivo total

Endeudamiento	Pasivo corriente	95.443.453.818	35%
	Activo corriente	276.451.208.401	

*Figura 9* Indicador de endeudamiento a corto plazo

Razón Pasivo Capital	Pasivo LP	21.559.707.413	3%
	Patrimonio	635.089.486.075	

*Figura 10* Indicador de razón pasivo capital

Carga Financiera	Gastos financieros	203.557.970	0,04%
	Ventas netas	460.720.337.736	

*Figura 11* Indicador de carga financiera

## **Parte II - Análisis de la partida de cuentas por cobrar**

Para iniciar el análisis de la cartera es importante primero tener claro cómo está conformada la cartera y esta se basa en los siguientes regímenes: **SUBSIDIADO**: es el mecanismo mediante el cual la población más pobre del país, sin capacidad de pago, tiene acceso a los servicios de salud a través de un subsidio que ofrece el Estado. **CONTRIBUTIVO**: es el régimen en el cual se deben afiliar las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago como los trabajadores formales e independientes, los pensionados y sus familias. **FFDS – Fondo Financiero Distrital de Salud**: es el establecimiento público de orden distrital, el cual tiene como beneficiarios la población pobre no asegurada. **SOAT**: corresponde a las aseguradoras de accidentes de tránsito y aseguradoras de vida. **ENTIDADES TERRITORIALES**: corresponde a las entidades de los departamentos y municipios de Colombia. En cuanto a la clasificación de **OTRAS VENTAS**: corresponde a la prestación de servicios de salud o conexos como son contratos con las Alcaldías Locales, Universidades y entidades Distritales y respecto a la **NO VENTA DE SERVICIOS DE SALUD**, corresponde a subvenciones por los contratos o convenios interadministrativos con el Fondo Financiero Distrital de Salud los cuales están dirigidos al fortalecimiento administrativo y financiero de la Subred Norte, además de la facturación generada por arriendos y servicios que no tienen que ver con el objeto social pero deben estar registrados en el sistema de información.

Las cuentas por cobrar (cartera) a 2019 ascienden \$197.869 millones y representan el 26% del activo total, las cuales tuvieron una disminución del 35% con respecto al 2018, la que corresponde a \$ 69.053 millones; esta rebaja corresponde a “los procesos de saneamiento y deterioro que se han aplicado a las cuentas por cobrar y a la reclasificación de las cuentas de

ingresos recibidos por anticipo a la cuenta contable 131980 – Giro directo para abono a la cartera. En cuanto al pasivo se registró una reducción del 16% debido al pago oportuno a los proveedores y el proceso de depuración que se adelanta de forma conjunta entre el área de cuentas por pagar y contabilidad” Notas a los estados financieros, a 31 de diciembre de 2019, Notas de carácter específico, p.13.

## Tabal 6

Comportamiento de la cartera neta por edades a diciembre 2019

EDAD DE CARTERA	SUBSIDIADO – EVENTO	CONTRIBUTIVO	FFDS	SOAT - ECAT	SUBSIDIADO - CAPITA	ENTIDADES TERRITORIALES	OTROS VENTA DE SERVICIOS DE SALUD	TOTAL CARTERA POR VENTA DE SERVICIOS DE SALUD	OTROS NO VENTA DE SERVICIOS DE SALUD	TOTAL	%
De 0 a 90 días	28.899	17.066	8.940	1.729	110	2.122	3.035	61.901	0	61.901	16%
De 91 a 180 días	23.802	11.767	3.479	1.992	0	1.608	2.145	44.793	238	45.031	12%
De 181 a 360 días	18.004	13.629	2.779	2.838	0	2.556	2.660	42.466	59	42.525	11%
Mayor 361 días	59.975	37.104	12.915	11.858	155	7.860	15.586	145.453	347	145.800	38%
Por radicar	18.048	6.064	2.258	714	0	878	1.217	29.179	1.880	31.059	8%
Liquidadas	22.648	37.605	0	0	0	0	0	60.253	0	60.253	16%
<b>Cartera Bruta</b>	<b>171.376</b>	<b>123.235</b>	<b>30.371</b>	<b>19.131</b>	<b>265</b>	<b>15.024</b>	<b>24.643</b>	<b>384.045</b>	<b>2.524</b>	<b>386.569</b>	<b>100%</b>
Pagos por aplicar	19.903	11.268	484	3.677	344	1.593	4.189	41.458	127	41.585	11%
<b>Cartera Neta</b>	<b>151.473</b>	<b>111.967</b>	<b>29.887</b>	<b>15.454</b>	<b>-79</b>	<b>13.431</b>	<b>20.454</b>	<b>342.587</b>	<b>2.397</b>	<b>344.984</b>	
%	44%	32%	9%	4%	0%	4%	6%		1%	100%	

Nota Muestra el comportamiento de cartera, por sector y regímenes, detallando las edades de cada tipo.

Ahora bien, una vez definidos los regímenes a los cuales se les factura por cada una de las atenciones a sus usuarios y de las cuales se generan cuentas de cobro, el análisis realizado a la cartera permite evidenciar que a diciembre 2019 se tenía un total de cartera bruta por \$ 384.045 millones correspondiente a la facturación por venta de servicios de salud y \$ 2.524 millones correspondiente a otros no venta de servicios de salud para un total de \$ 386.569 millones. En cuanto a los pagos pendientes por aplicar por venta de servicios de salud a diciembre 2019 tiene un total de \$ 41.458 y \$ 127 millones por otras no ventas de servicios de salud.

Frente al comportamiento por edades y régimen, el régimen subsidiado el más representativo (PGP, PYD, Evento) con una cartera bruta de \$171.376 millones (incluyendo el

valor correspondiente a las entidades en liquidación del mismo régimen), pagos pendientes por aplicar por valor de \$19.903 millones, para un total de cartera neta de \$151.473 millones, en general una participación del 44% frente al total de la cartera.

Por otra parte, el Régimen Contributivo representa el 32% del total de la cartera a 31 de diciembre de 2019 con una cartera bruta de \$123.235 millones, pagos por aplicar de \$11.268 millones y una cartera neta de \$111.967 millones (incluyendo el valor correspondiente a las entidades en liquidación del mismo régimen).

En cuanto al Fondo Financiero Distrital, se observa una representación del 9% frente al total de la cartera, con una cartera bruta de \$30.371 millones sin tener en cuenta lo correspondiente a convenios interadministrativos, así mismo, hay pagos pendientes por aplicar de \$484 millones, para un total de cartera neta de \$29.887.

El SOAT registra una cartera bruta por valor de \$19.131 y un valor de pagos pendientes por aplicar de \$3.677, para un total de cartera neta de \$15.454 millones.

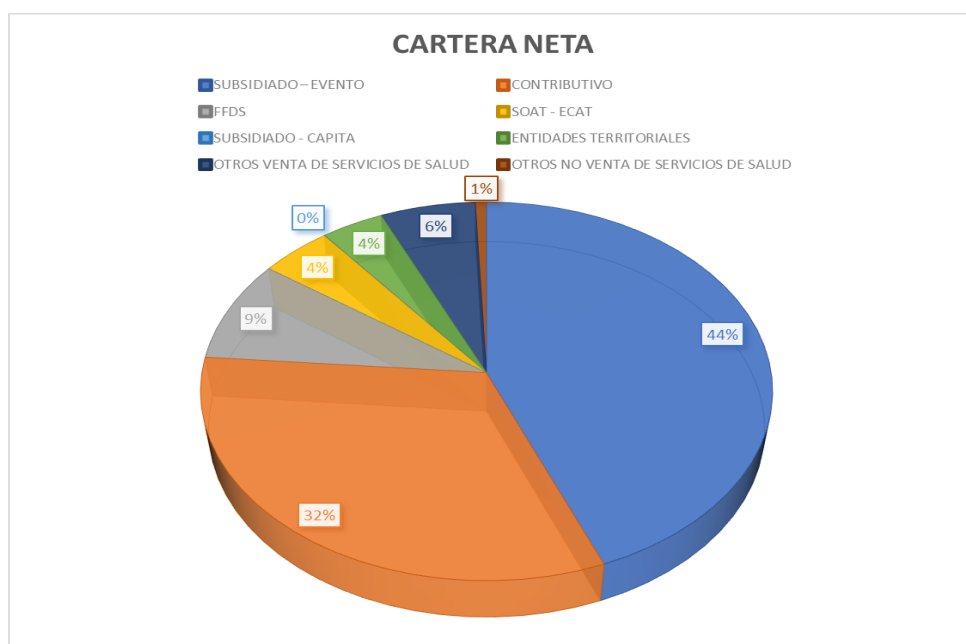


Figura 12. Grafico del detalle de la cartera

**Tabla 7**

Comparativo Cartera 2019 Vs 2018

REGIMEN	DIC_2018	DIC_2019	VARIACIÓN	% VARIAC.
Subsidiado evento	164.656	148.993	-15.663	-9,5%
Contributivo	103.594	85.631	-17.963	-17,3%
FFDS	35.908	30.372	-5.536	-15,4%
Accidentes de transito	16.199	19.130	2.931	18,1%
Entes territoriales	13.252	15.025	1.773	13,4%
Liquidadas	6.587	60.253	53.666	814,7%
Otros venta	24.971	24.643	-328	-1,3%
Otros no venta	4.278	2.524	-1.754	-41,0%
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>369.445</b>	<b>386.572</b>	<b>17.127</b>	<b>4,64%</b>

Respecto a la cartera con corte a diciembre de 2019, frente al mismo periodo del año 2018 se evidencia que la misma presenta un incremento del 4.64%.

El régimen que presentó mayor incremento, fue entidades en liquidación, pasando de \$6.587 millones para el cierre a diciembre 2018 a \$60.253 millones para el cierre a diciembre de 2019, esto debido al inicio de los procesos de liquidación de Cafesalud EPS, Comfacor EPS, Cruz Blanca EPS y Convida EPS; cabe aclarar, que en el caso de este régimen, no se trata de un aumento en el valor adeudado por el tercero, sino de una reclasificación de cuentas contables, ya que estos saldos se encontraban en el régimen subsidiado o contributivo según fuera el caso, y como resultado de los procesos de intervención tuvieron que ser clasificados en régimen en liquidación y deteriorados al 100%.

Por otra parte, los regímenes accidentes de tránsito y entes territoriales, registraron un incremento del 18.09% y del 13.38%, respectivamente, pasando de \$16.199 millones a diciembre de 2018 a \$19.130 a diciembre de 2019, en el caso de accidentes de tránsito y de \$13.252 para el cierre a 2018 a \$15.025 para el cierre a 2019, en el caso de los entes territoriales; esto debido a la falta de oportunidad de los terceros en la asignación de citas de conciliación y la entrega de soportes de pago, dificultando su aplicación para disminución del valor adeudado.

En cuanto al régimen contributivo, registró una disminución del 17.34% y del régimen subsidiado del 15.42%, esto se debe a la gestión de cobro tanto persuasivo como coactivo adelantado desde el área de cartera, mediante citas de conciliación tanto médica como contable en donde se logró concretar diferentes acuerdos de pago que permitieron el incremento en el recaudo de estos dos regímenes, no obstante, continúa presentándose inconvenientes con algunos terceros en cuanto a la entrega de soportes para aplicación de pagos y la asignación de citas de conciliación. En estos dos regímenes los pagadores con mejor comportamiento y que más participación tuvieron en la disminución del saldo entre una vigencia y otra, fueron Capital Salud, Nueva EPS y Convida EPS.

En el caso del saldo registrado por el Fondo Financiero Distrital, se presentó una disminución del 15.42% pasando de \$35.908 millones a cierre 2018 a \$30.372 a cierre 2019, esto gracias a que durante la vigencia se adelantó el proceso de liquidación de contratos con el FFDS, lo cual permitió que se realizaran pagos de saldos pendientes; por otra parte, se realizaron mesas de trabajo entre el FFDS y la Subred Norte, que permitieron adelantar cruces de cuentas por cobrar y por pagar de los diferentes contratos y/o convenios firmados entre las partes, permitiendo agilizar e incrementar el recaudo por parte de la entidad.

En cuanto a los demás regímenes, se observa que el régimen otros venta presenta una disminución del 1.31% y otros no venta una disminución del 40.99%, en este último se registra lo correspondiente a arrendamientos, subvenciones y demás conceptos que no son propios de la venta de servicios, no obstante, con estos pagadores, se ha realizado también un proceso de cobro de cartera que ha permitido incrementar el recaudo y dar como resultado la disminución del saldo de una vigencia a otra.

**Tabla 8**

Cartera neta por cobrar

CARTERA BRUTA	386.572
GIROS DIRECTOS	41.585
<b>SUBTOTAL</b>	<b>344.986</b>
PENDIENTE POR RADICAR	31.600
<b>SUBTOTAL</b>	<b>313.386</b>
DETERIORO	152.215
<b>TOTAL CARTERA COBRABLE</b>	<b>161.171</b>

Nota para el mes de diciembre de 2019 se registra una cartera neta para cobro de \$161.171 millones teniendo en cuenta que al valor de cartera bruta se le debe descontar el valor de los anticipos pendientes por aplicar, la cartera pendiente por radicar y del deterioro acumulado al cierre.

**Matrices Estratégicas**

La SUPERSALUD estableció la de guía de elaboración del plan de gestión integral de riesgos “En cumplimiento de los artículos 80, 81 y 82 de la Ley 1438 de 2011 las Empresas Sociales del Estado categorizadas por el Ministerio de Salud y Protección Social en riesgo medio o alto, deberán adoptar un Programa de Saneamiento Fiscal y Financiero con sujeción a los parámetros generales de contenido definidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en la presente guía metodológica que es adoptada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en ejercicio de la competencia que le fuera otorgada por el parágrafo del artículo 8° de la Ley 1608 de 2013.” (2015).

**Tabla 9**

Matriz de Factores Externos - EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Posibilidad de nuevos contratos.	0,15	4	0,6
2	Aceptación de servicios ofertados.	0,20	3	0,6
3	Aumento de la demanda de servicios de salud.	0,08	3	0,24
4	Fortalecimiento y credibilidad de la imagen institucional.	0,07	3	0,21
5	Satisfacción de los usuarios por la atención prestada tanto admistrativa como asistencial.	0,12	4	0,48
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Intervención de las EPS (proceso de liquidación).	0,09	4	0,36
2	Cambio de razon social de las EPS.	0,04	2	0,08
3	Disminución de afiliados de la EPS con las que se tiene contrato.	0,06	2	0,12
4	Rotación de personal de las EPS.	0,07	2	0,14
5	Negativa de conciliaciones por parte de la EPS.	0,12	3	0,36
		1,00		3,19

Nota. Al analizar algunas de las oportunidades y amenazas externas que son latentes en la Subred Norte ya que pueden ocurrir en cualquier momento la Subred Norte responde bien a sus oportunidades y amenazas lo cual indica que lleva un control y gestión que permite estar al tanto de cualquier eventualidad.

**Tabla 10**

Matriz De Factores Internos – EFI

FACTORES INTERMOS CLAVE				
FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Empresa legamente constituida	0,10	3	0,3
2	Información conciliada con las diferentes áreas	0,10	2	0,2
3	Ubicación estrategica para toda la población del Norte de Bogota.	0,10	2	0,2
4	Capacidad instalada	0,12	3	0,36
5	Portafolio de servicios	0,13	4	0,52
DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Personal no capacitado	0,12	4	0,48
2	Sistema de inforamción no tiene la capacidad para todo el manejo de información finaciera, administrativa y asistencial	0,10	2	0,2
3	No se tiene encuena la información contable para la toma de decisiones.	0,06	2	0,12
4	Exceso en tramites.	0,07	2	0,14
5	No se tiene un estudio de cargas laborales	0,10	3	0,3
		1,00		2,82



Nota. De acuerdo con resultado se puede concluir que la Subred Norte es una empresa fuerte internamente y que puede mantener bajo control las situaciones presentadas.

### **Discusión De Los Resultados**

De acuerdo con el análisis de los estados financieros realizado a la SUBRED, se identificado que una de las cuentas que tiene mayor riesgo para la empresa es la CARTERA o cuentas por pagar, debido a que en el proceso administrativo las políticas no se cumplen a cabalidad por parte de esta, por lo que evidencio cuentas por cobrar sin los soportes necesarios para hacerlas efectivas, o partidas que se encuentran dentro de los estados financieros sin soporte o que no proceden de documentos fidedignos que cumplan con los requisitos de un título valor como la factura. Debido a esto la empresa ha incidido en prácticas orientadas a realizar deterioro de las cuentas por cobrar más no por la fortalecer la gestión de cobro ante las entidades por la prestación de servicios, esto teniendo en cuenta que en los estados financieros de la Subred aún existen saldos iniciales de las unidades que la conforman a partir de la expedición del Acuerdo 641 de 2016. Por lo que deja ver la deficiente gestión o tal vez la falta de procesos y procedimientos que definan la línea a seguir para un eficaz y oportuno cobro de las cuentas por cobrar.

### **Conclusiones**

- Financieramente la empresa es estable y tiene márgenes de utilidad aceptables de acuerdo con su operación, puede mejorar en algunas áreas lo que aumentaría los resultados a nivel financiero.
- La empresa aún no tiene establecidas las políticas contables de acuerdo con el nuevo marco normativo con el fin de dar los lineamientos específicos en cada uno de sus procesos.

- La gestión de cartera presentada en los estados financieros presenta un avance, el cual es importante resaltar que este no fue por una gestión de cobro, sino en realidad por el deterioro realizado a la cartera no cobrable que se encontraba prescrita.
- Se deben establecer mas controles en cuanto a los documentos y las actividades que intervienen en los procesos de cartera, siguiendo los lineamientos establecidos por la Supersalud en cuanto al control y la garantía de la cartera.
- No se realizó el correspondiente empalme del proceso de cartera de los hospitales antes de la fusión con el fin de determinar criterios y así evitar la prescripción de las cuentas por cobrar.
- No se realiza un seguimiento adecuado a la cartera el cual permita generar alertas ante el vencimiento de las cuentas por cobrar con el fin de tomar las acciones pertinentes.
- No se realizan las correspondientes gestiones de acercamiento a con las Eps para concretar citas de conciliación y así tener una cartera depurada.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a la Subred Norte la implementación de un plan de mejoramiento donde se dé como prioridad la gestión inmediata a las cuentas por cobrar que están a punto de prescribir y a la cartera mayor a 360 días.
- La empresa debe establecer las políticas contables de acuerdo con el nuevo marco normativo, dar los lineamientos específicos en cada uno de sus procesos y buscar optimizarlos y/o implementarlos.

- Capacitar al personal del área de cartera con el fin de mantener un nivel eficaz en la búsqueda y concertación de conciliaciones con las EPS, como parte crucial del reconocimiento de los servicios prestados.
- Crear un manual de cartera que defina las pautas para que no se presenten cuentas por cobrar a punto de vencer.
- Realizar seguimiento a las personas encargadas del proceso de cobro de cartera con el fin de tomar las acciones pertinentes frente a sus funciones de cobro.
- Realizar seguimiento a las EPS con mayor valor facturado con el fin de realizar un efectivo cobro por la prestación de servicios.
- Revisar y ajustar de ser necesario los registros sobre las cuentas por cobrar derivados de los procesos de validación y depuración de las operaciones financieras que permiten llevar a la realidad los saldos a favor de la SUBRED.

## **Referencias**

- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001, NIC 1 Presentación de estados financieros.
- Baena, D. (2014) Análisis Financiero Enfoque y proyectos. ECOE Ediciones.

Superintendencia nacional de salud, 2015, guía de elaboración del plan de gestión integral de riesgos Fondo Financiero Distrital de Salud, (2015), Manual de Administración y cobro de cartera.

- Ley 1066 de julio 29, 2006
- Ley 1739 de 23 de diciembre de 2014
- Decreto Distrital 397 de 2011
- Muñoz R. (2020) Material de estudio de clase Gerencia Estratégica Financiera

- Veeduría Distrital 2018, Subredes Integradas de servicios de Salud de Bogotá D.C. Un análisis de resultados de corto plazo (2015 – 2017).
- Veeduría Distrital 2017, Informe de seguimiento de control de las Subredes Integrada de Servicios de Salud E.S.E.
- Asociación colombiana de hospitales, 39° informe de seguimiento de cartera hospitalaria con corte a diciembre de 2017. (2017).